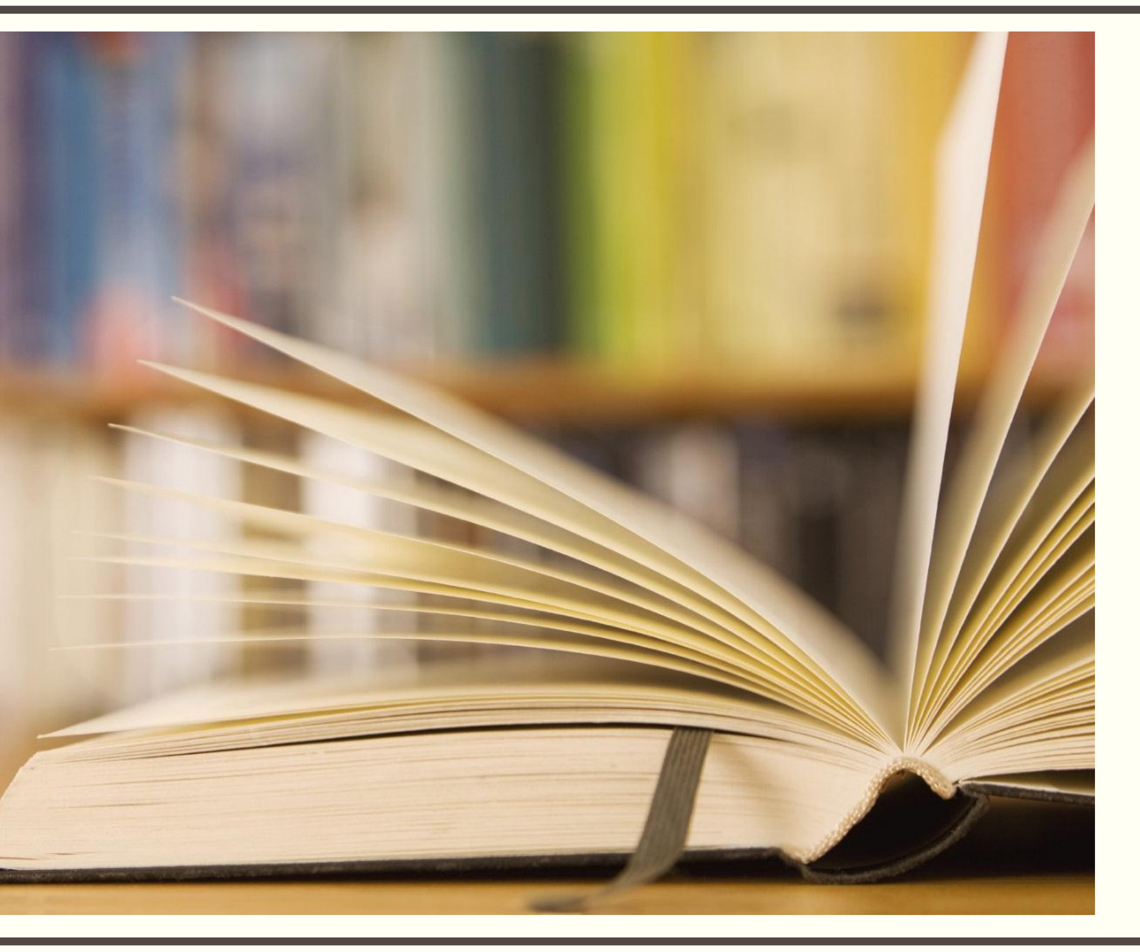


الاتجاه/ التوجه الاستراتيجي

اعداد وتقديم / أ. د عبدالله القرشي

موضوعات المحاضرة



- ❖مقدمة
- ❖مفهوم التوجه الاستراتيجي
- ❖العناصر الاساسية للتوجه الاستراتيجي
- ❖الرؤية
- ❖رسالة المنظمة
- ❖الغايات والاهداف

مقدمة



هناك حكمة إغريقية قديمة تقول " لو ان قائدا لسفينة لا يعرف ما هو الميناء الذي يجب أن يرسو به فأنه لن يستطيع الاستفادة من اتجاهات الرياح ولن تنفعه كفائتة الشخصية ولن يرسو على أي ميناء ” .

مقدمة



- تمتلك المنظمات الناجحة عادة اغراضاً وقيماً جوهرية تتسم بالثبات
- فيما تتغير استراتيجياتها وأنشطتها باستمرار
- من أجل التكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية التي تعمل فيها
- مما يجعلها قادرة على اضفاء صفة التجدد على نفسها وتحقيق الاداء المتميز على الأمد الطويل .
- يجب على المنظمة أن تميز بين ما هو جوهري، وينبغي المحافظة عليه
- وبين ما ينبغي تغييرة لتحقيق التقدم باتجاه الغرض المنشود.

مفهوم الاتجاه الاستراتيجي



- يقصد به: تحديد رؤية ورسالة وقيم المنظمة وغاياته وأهدافها الاستراتيجية.
- يعكس مستوى ادارك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظماتهم وردود افعالهم للتطورات والمتغيرات البيئية .

العناصر الأساسية في التوجه الاستراتيجي للمنظمة

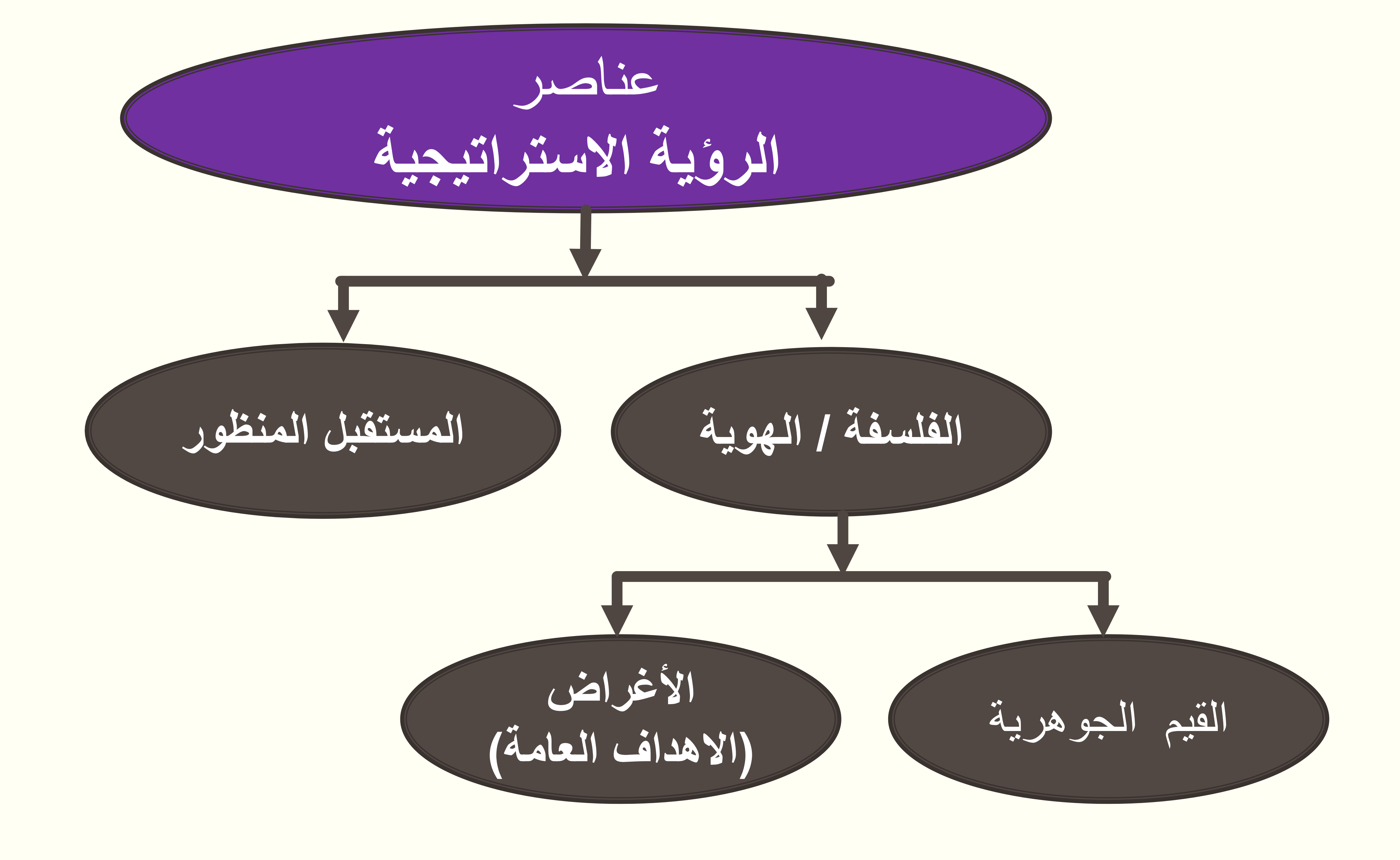


مفهوم الرؤيا الاستراتيجية (Vision) :





- طموحات المنظمة وآمالها المستقبلية والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمنظمة .
- الرؤية مثل النجم في الافق لا يمكن الوصول اليه ، بل الاسترشاد به .
- بمثابة معلم يحدد الطريق لكل من يريد معرفة سبب وجود المنظمة واتجاهها .
- بناء ذهني يوجه سلوك الاخرين نحو المستقبل المرغوب .


عناصر
الرؤية الاستراتيجية
المستقبل المنظور
الفلسفة / الهوية
الأغراض
(الاهداف العامة)
القيم الجوهرية

عناصر الرؤيا الاستراتيجية (Vision) :

أولا : الهوية/ الأيدلوجيا :

- هي الفلسفة المرشدة ، أو الهوية الذاتية للمنظمة وخاصيتها الثابتة التي لا تتغير بمرور الزمن.





- الصفة المميزة لأغلب المنظمات الناجحة هي امتلاكها ايديولوجيا جوهرية تتسم بالثبات والاستمرارية مع تحقيق التقدم صوب الاغراض

- ممكن يحدث التغيير في كل شيء الا ما يتعلق بالأيديولوجيا .

عناصر الرؤيا الاستراتيجية (Vision) :



أ- **القيم الجوهرية :**

- ❑هي مجموعة من المبادئ المرشدة للمنظمة والتي لا ترتبط بزمن معين، وتمثل مصدر الهام للعاملين فيها لملاحقة الغرض الرئيسي الذي تسعى المنظمة لتحقيقه .
- ❑وهي مبادئ أصلية ومتجذرة بالمنظمة لا تتغير بتغير الظروف المحيطة بها .

أمثلة على القيم الجوهرية :

- ✓ الجودة العالية
- ✓ التكنولوجيا الفائقة
- ✓ الابتكار والابداع
- ✓ المسئولية الاجتماعية
- ✓ احترام العاملين
- ✓ الاستجابة للزبائن
- ✓ النتائج بجملة الاسهم



مثال

- اذا كانت القيمة الجوهرية للمنظمة هي الجودة العالية
- فاذا تغيرت الظروف الخارجية ، وتغيرت رغبات الزبائن عن الجودة العالية ، فأنها يجب ان تبحث عن اسواق اخرى تكون فيها الجودة العالية مطلوبة .
- فاذا تخلت المنظمة عن الجودة ، فأنها لا تعتبر قيمة جوهرية ، وانما استراتيجية تتغير بتغير الظروف .

عناصر الرؤيا الاستراتيجية (Vision) :



ب- الأغراض الجوهرية : (الأهداف العامة)

- ✓ الأغراض الجوهرية هي سبب وجود المنظمة ، ولولاها لما يبق لوجوده المنظمة معنى .
- ✓ تعبر عن روح المنظمة ، وتعكس اهتمامها بالأخرين
- ✓ هي الرابطة التي تربط الجميع وتوحد جهودهم صوب المستقبل المرغوب .

الفرق بين الاغراض الجوهرية والاهداف الاستراتيجية :

الاغراض الجوهرية (الاهداف العامة)	الأهداف الاستراتيجية
• يجب أن تكون واسعة ومستمرة وملهمة للجميع لضمان التزامهم تجاه المنظمة • لا يمكن اشباعها كالنجم في السماء ، يلهم ويرشد الى تحديد المسار الصحيح ، دون الوصول اليه.	• تتغير بتغير الظروف • ربما تتحقق بشكل كامل

ثانيا : المستقبل المنظور :

- هو ما تطمح المنظمة أن تكون عليه في المستقبل
- و يعكس زمناً لم يتحقق بعد
- ويحمل معه آمال المنظمة وطموحاتها
- مرئي وقابل للتحقيق من خلال التقدم الذي تحرزه المنظمة باتجاهه .



أهمية الرؤية الاستراتيجية للمنظمة :



- توحيد آراء المديرين حول الاتجاهات المستقبلية ، ووضع الاعمال في الاجل الطويل
- تقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الادارية ، وضعف وتخبط في أتخاذ القرارات .
- توليد الاقتناع بأغراض التنظيم وتنمية الولاء والانتماء لها .
- حث العاملين على التعاون والمشاركة في تحويل الرؤية الى واقع عملي .
- توفر اساس متين لصياغة رؤية ورسالة الاقسام ، وتحديد الاهداف .
- تهيئة المنظمة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل .

معايير صياغة الرؤية الاستراتيجية :

١. تكوين صورة ذهنية للمستقبل المنظور المرغوب والمفضل .
٢. تشتمل على الغرض الجوهري للمنظمة.
٣. الطموح والامل الذي لا يتحقق في ظل الموارد الحالية .
٤. الاختصار والوضوح والشمول والمنطق .
٥. طموحة ومشجعة للعاملين .



أمثلة على الرؤية الاستراتيجية :

ميكروسوفت لبرامج الكمبيوتر :

رؤيتنا المستقبلية هي : كمبيوتر على كل مكتب ومنزل تستخدم ما نقدمه من برامج.

شركة Kodak لمعدات التصوير :

أن نكون الافضل في العالم في كيماويات والكترونيات التصوير .

شركة بريستول مايرز لمستحضرات التجميل :

الريادة والتفوق عالمياً في تقديم تشكيلة متنوعة من منتجات العناية الصحية والشخصية بأعلى مستويات الجودة .

مؤسسة حكومية خيرية :

ان نحتل الصدارة بين مؤسسات العمل الخيري والتطوعي الرسمية والأهلية، على المستوى العربي والاسلامي في الخمس السنوات القادمة .

مفهوم رسالة المنظمة :



- الرسالة تمثل الغاية والسبب الحقيقي من وجود المنظمة وبدء انطلاقها الى عالم الاعمال
- وعرفت بانها مجموعة من الجمل تلخص ما يميز منظمة ما عن غيرها من المنظمات بميزات تنافسية معينة تنفرد بها.

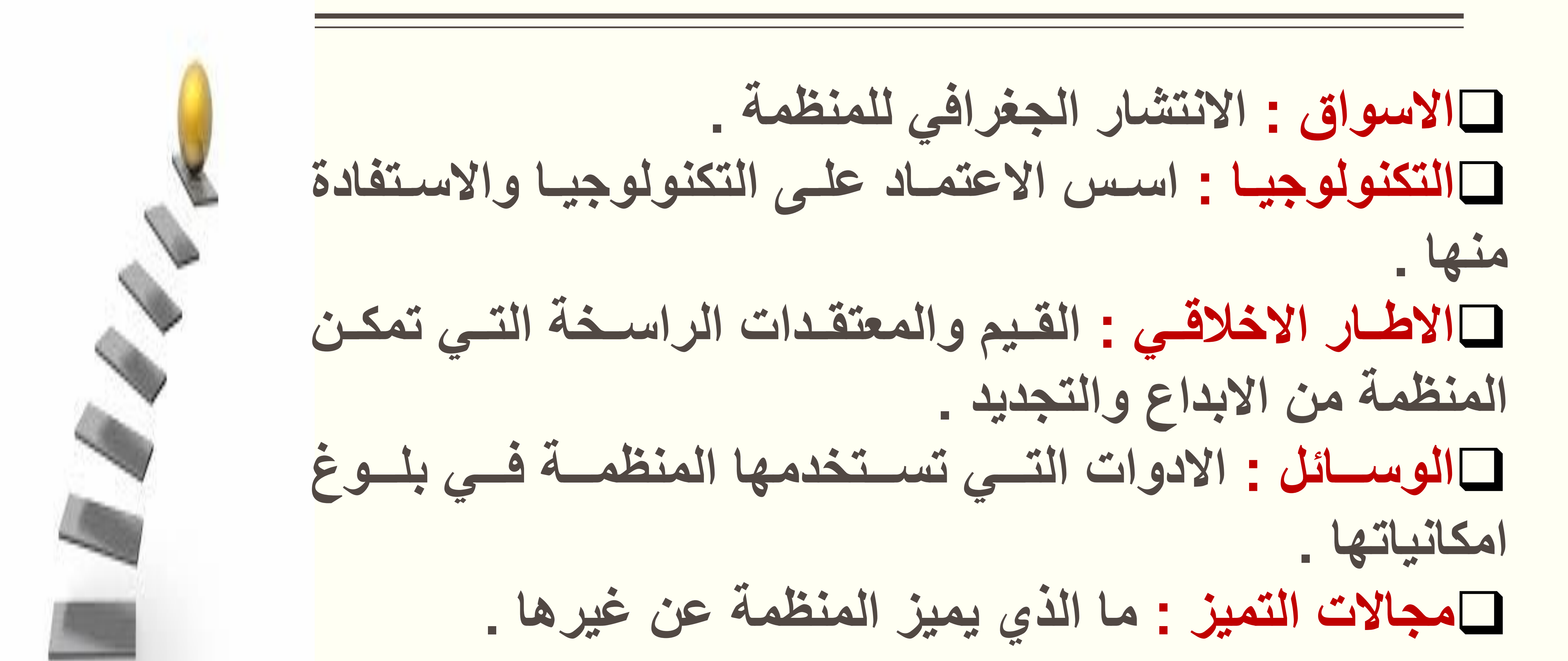
العناصر الأساسية المكونة لرسالة المنظمة



- **الغرض من وجودها :** سبب وجود المنظمة .
- **مجال عمل المنظمة :** يتم تحديد المجالات التي تنشط فيها المنظمة .
- **عملاء المنظمة :** هم من يمثلون المصدر الاساسي للدخل فيها ، فيجب أن تحددهم بعناية .
- **المنتجات والخدمات :** ماهي الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتلبية احتياجات العملاء .



مكونات رسالة المنظمة :



- **الاسواق** : الانتشار الجغرافي للمنظمة .
- **التكنولوجيا** : اسس الاعتماد على التكنولوجيا والاستفادة منها .
- **الاطار الاخلاقي** : القيم والمعتقدات الراسخة التي تمكن المنظمة من الابداع والتجديد .
- **الوسائل** : الادوات التي تستخدمها المنظمة في بلوغ امكانياتها .
- **مجالات التميز** : ما الذي يميز المنظمة عن غيرها .

أهمية الرسالة :

١. تعطي تعريفاً واضحاً ومختصراً للغرض من وجود المنظمة ووظائفها والاسواق الذي تستهدفها وتسعى لا شباع حاجاتها ورغباتها .
٢. تحدد مجالات عمل المنظمة والاستراتيجيات التي تتبعها .
٣. تحدد المجالات التي سوف تنافس فيها المنظمة من المنظمات الاخرى في نفس المجال .
٤. تحدد كيفية تخصيص الموارد المختلفة وماهي انماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها في المستقبل .

اسلوب صياغة رسالة المنظمة :

١. **ما الغرض من وجود المنظمة ؟** ويعني المبررات التي وجدت المنظمة من اجلها ولولاها لأصبحت الجدوى من وجودها متقدمة .

مثال: أن لدينا مسئولية معنوية كي نصبح أفضل شركة انتاج .



٢. **المجالات التي تنشط فيها المنظمة :** ويعني مجال النشاط على اساس السلع أو الخدمات لا شباع حاجات المستهلك ورغباته .

مثل: سئل احد المديرين في IBM ماهي المنتجات التي تقدمونها؟.

فأجاب: الشركة لا نبيع المنتجات ، وانما نقدم حلول المشكلة العملاء.

اسلوب صياغة رسالة المنظمة :

٣. **العملاء والمجتمع المستهدف :** ويعني تحديد المستهدفين والاسواق المستهدفة .

مثال: تخدم المرأة والطفل في المجتمع المحلي والاقليمي.

٤. **تحديد الاسلوب المتبع لتحقيق الاهداف :** وهي الوسائل والتقنيات التي تستخدمها المنظمة في اشباع حاجات العملاء .

مثال: نسعى لأن نكون أقل المنتجين تكلفه.

أن نمد الاسواق بالمنتجات ذات الجودة العالية.

٥. **الميزة التنافسية :** التعبير عن الميزة التنافسية التي تقدم للمنظمة منتجاتها بأسلوب افضل من منافسيها .

٦. **المشاركة المجتمعية :** التعبير عن كيفية خدمة المجتمع من خلال الاهداف التنموية .

أمثلة لرسائل مؤسسات عالمية واقليمية :

شركة Ritz – Carlton للفنادق :

نتعهد بتقديم أرقى الخدمات الشخصية والتسهيلات لضيوفنا حتى يشعروا بالدفء والاسترخاء ، من خلال خبرتنا في التعرف على مشاعر ورغبات ضيوفنا ، ونقدم مهام لهم في كل حين حتى ولو لم يطلبوها .

شركة Avis لتأجير السيارات :

إن عملنا هو تأجير السيارات ، ورسالتنا تحقيق الاشباع الكامل من الاحتياجات ومطالب عملائنا .

شركة أوتيس للمصاعد :

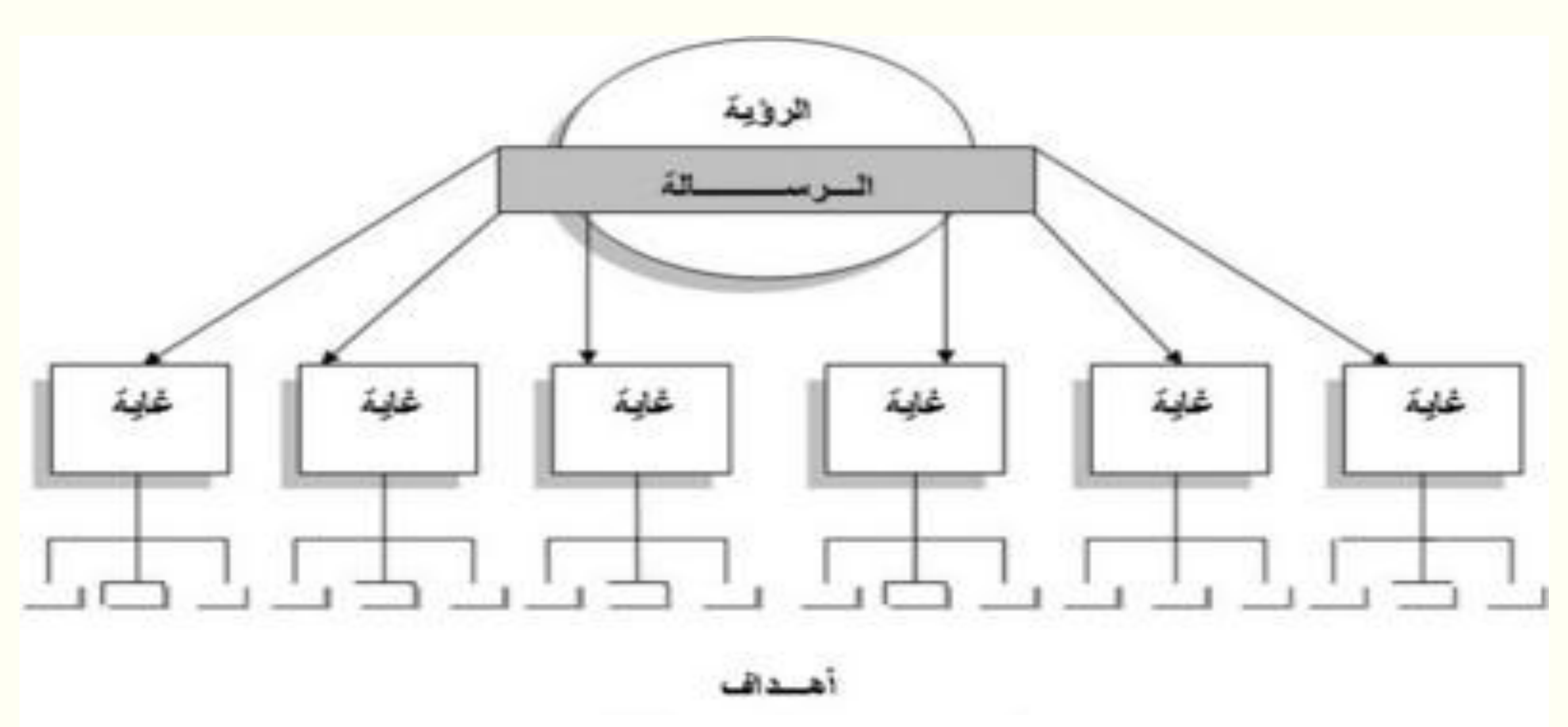
رسالتنا تزويد المستهلك بوسائل تحريك الافراد والاشياء لأعلى أو لأسفل أو افقياً لمسافات قصيرة بدرجة أعلى من الاعتمادية عما تقدمة أي شركة أخرى في العالم .

نشاط جماعي

بشكل جماعي قدموا رؤية ورسالة لواحدة من المنظمات التالية:

1. **جامعة أهلية**
2. **مدرسة أهلية**
3. **شركة طلاء**
4. **شركة نقل جماعي للأفراد.**

علاقة الرؤية والرسالة بالأهداف والغايات :



الغايات Goals

- تمثل الغايات أهدافاً شاملة تسعى منظمات الأعمال الى تحقيقها على المدى البعيد
- هي تعبير عما تنوي المنظمة تحقيقه بشكل عام ومن خلال جهد متواصل وعبر فترة زمنية طويلة الأجل.
- وهي أهداف توضع بصورة مجردة تحاول اغلب المنظمات الى الاقتراب منها .
- الغايات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية الشاملة لمنظمة الاعمال.
- لذلك الادارة العليا هي المسئولة عن تحديدها

لهذا فان الغاية الواضحة تساعد على :

١– توجيه الجهود والموارد والاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة.

٢– تيسر تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وتساعد على فهم العاملين لدورهم.

٣– تخصيص الموارد على أسس صحيحة .



امثله على الغايات

(السمعة أو الشهرة – القيادة السوقية – المساهمة في خدمة المجتمع

القيادة التكنولوجية – البقاء – رفاهية العاملين).

الأهداف Objectives

هي :
النهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل.

النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل .

وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ ، كما يجب التعبير عنها في صورة كمية وتختلف عن الغايات بأن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون محدداً بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً .

تتميز الأهداف بكونها تعكس :

- حالة أو وضع مرغوب فيه .
- وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب .
- نتيجة يمكن تحقيقها .
- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة .



امثله على الاهداف :

(الربحية – الكفاءة – النمو – ثروة الملاك أو المساهمين – استغلال الموارد) .

س / ماالفرق بين الغايات والأهداف ؟

الغايات Goals

- ✓ هي اهداف شاملة وعامة تعكس ما ترمي المنظمة تحقيقه على المدى البعيد.(النمو ، التوسع ، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية)
- ✓ تأخذ صياغات شمولية .
- ✓ ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية
- ✓ تحددها الإدارية العليا بالمنظمة
- ✓ لايمكن تحقيقها كونها مطلقة (لاتوجد نهاية أو حد أعلى نهيئ لها) .

الأهداف Objectives

- ✓ تعمل على تحقيق الغايات .
- ✓ تمثل أهدافا على المستوى التخطيطي والتشغيلي وتهتم الإدارة بتحديدها لبيان أكثر تفصيلا وإيضاحا للأهداف العامة
- ✓ مرشد للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية اقل (تحقيق ١٠% معدل نمو في مبيعات منتج ما خلال مدة ستة أشهر.
- ✓ تمثل معلومات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها المختارة ، وتشمل بالتسلسل :

١) الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه
٢) وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب
٣) نتيجة يمكن تحقيقها (موضوعية وقابلة للتحقيق).
٤) إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المنشودة
٥) تحدد ماذا يجب تحقيقه ؟ وبواسطة من ؟

أهمية الأهداف :

١) تعد من اهم عناصر التخطيط .
٢) تعتبر الأساس لأي نظام إداري فعال من خلال المساعدة في التخطيط والتوجيه والرقابة .
٣) تعد مرشدا لاتخاذ القرارات.
٤) تحقيق الاتصال والتنسيق رأسياً وأفقياً.
٥) تساعد الغايات Goals في المستويات العليا على وضع الأهداف Objectives في المستويات التالية .
٦) يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية.
٧) تساعد الأهداف في تقييم أداء الإفراد .

أنواع الأهداف :

أهداف إستراتيجية :

تحسين الموقف العام للمنشأة أو قدرتها التنافسية (السيطرة التقنية ، الريادة السوقية).

أهداف طويلة الأجل

النتائج التي يجب تحقيقها خلال مدى زمني بين ٣– ٥ سنوات، وعادة ما تكون مرتبطة بالإدارة العليا.

أهداف قصيرة الأجل

النتائج المرغوبة والتي يجب تحقيقها خلال مدى زمني قصير من يوم – سنة، وعادة ما تكون مرتبطة بالإدارات الوسطى والدنيا.

أهداف إنتاجية

النتائج المرغوبة والتي حددتها الإدارة للأداء الحالي للإنتاج. مثلاً (إنتاج ٥ آلاف طن من القمح خلال النصف الأول من السنة).

أهداف تسويقية

النتائج المرغوبة والتي حددتها الإدارة للأداء الحالي للتسويق. مثلاً (الحصول على ربع الحصة السوقية خلال السنة الأولى).

أهداف مالية

النتائج المرغوبة والتي حددتها الإدارة للأداء الحالي للوضع المالي. مثلاً (زيادة العائد من الإستثمار بنسبة ١٥% خلال الثلاث شهور القادمة).

أهداف بشرية

النتائج المرغوبة والتي حددتها الإدارة للأداء الحالي للموارد البشرية. مثلاً (تدريب ١٥% من عمال الشركة خلال سنة).





وهناك تصنيف آخر:

الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية

- الأهداف الرئيسية :

تمثل تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التدليل على سبب وجودها بل يكتفي بذكرها للتدليل عليها وذلك مثل هدف (تحقيق الربح).

- الأهداف الفرعية:

تمثل أهداف ذات طبعة وسيطة ولها أهمية كبيرة في سبيل تحقيق الأهداف الرئيسية مثل هدف (تحقيق كمية مبيعات معينة في الشهر) .



كما يمكن تقسيم الأهداف Objectives الى نوعان :

أهداف كمية **Quantitative Objectives**

أهداف نوعية **Qualitative Objectives**

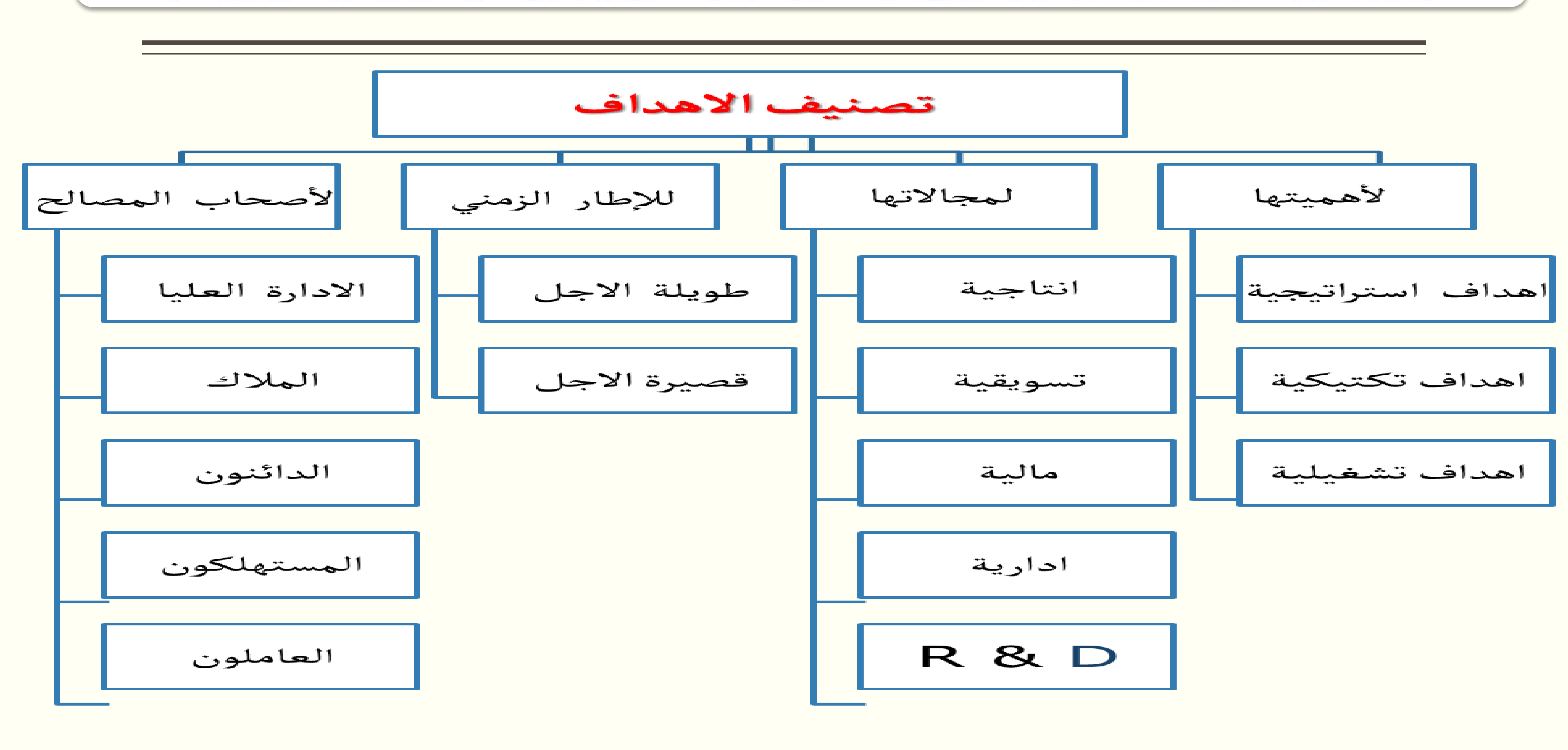
الأهداف الكمية : هي تلك الأهداف التي يُعبّر عنها بالكميات أو الأرقام .

مثال : زيادة عدد الأجهزة المباعة خلال شهر معيّن .

الأهداف النوعية : هي الأهداف ذات الصلة بالجودة أو النوعية ، وهي أصعب في القياس من الأهداف الكمية ....

مثال : الرضاء الوظيفي ، أو مستوى رضاء الزبائن عن مستوى الخدمة ، أو تطوير نوعي في نظام التعليم ... الخ .

وبناء على ماسبق يمكن تلخيص تصنيف الاهداف في الشكل التالي :



خصائص الاهداف :



١. التحديد : توصيف النتيجة التي يراد الوصول اليها .

٢. المرونة : امكانية اجراء التعديل اليها .

٣. قابلية القياس : الاهداف الجيدة يمكن قياسها .

٤. القابلية للتحقيق : طموح مع واقعية وليست خيال .

٥. التوافق : تتوافق مع بعضها البعض ولا تتعارض .

٦. القبول : مقبولة لدى المخططين والمنفذين .

٧. التركيز على النتائج : التركيز على النتائج وليس على النشاط .

الأهداف الذكية SMART

S
- Specific/محدد

M
- Measurable/قابل للقياس

A
- Attainable/واقعي

R
- Relevent/ملائمة لبيان الرسالة الشخصى

T
- Time bounded/محدد باطار زمنى

نماذج لصياغة الأهداف في بعض المنظمات الرائدة :

أهداف شركة "بوينج" (Boeing) في عام ١٩٩٢

1

❖ * الحفاظ على نصيب من السوق العالمية يقدر على الأقل بـ ٦٠% في مجال الطائرات النفاثة التجارية الضخمة.

❖* تخفيض وقت بناء وتصنيع الطائرة إلى النصف وذلك بحلول عام ١٩٩٧.

❖* تخفيض تكلفة بناء الطائرة بنسبة ٣٠% بحلول نفس السنة.

أهداف شركة "دومينوز للبيتزا" (Domino's Pizza)

2

* إيصال بيتزا ساخنة وجيدة بأمان. خلال ثلاثين دقيقة أو أقل. بسعر معقول وربحية مناسبة.

أهداف شركة "جنرال إلكتريك" (GE)

3

❖أن تصبح أقوى منشأة في العالم من الناحية التنافسية. بأن تملك أكبر (أو ثاني أكبر) حصة تسويقية. في كل قطاع تسويقي تعمل فيه.

أهداف شركة "ماكدونالدز" (McDonalds)

* الحصول على (١٠٠%) من الرضاء الكامل للعملاء، كل يوم، في كل مطعم، لكل عميل.

تكليف منزلى

١) اجمع عدد (٣) رؤى مستقبلية لعدد (٣) منظمات أعمال مختلفة ، وقارن وجود معايير الروية الاستراتيجية

٢) اجمع عدد (٣) رسائل مختلفة لعدد (٣) منظمات أعمال مختلفة ، وقارن وجود معايير صياغة الرسالة فيها

٣) صمم (٢) من الغايات لمؤسسة ما . و فرع لكل غاية (٢) من الاهداف .

استعين باي مرجع تحب

انتهت المحاضرة

